

Medick: cuando las utilidades pasaron de moda

- El desafío era crear un sistema cuya base era la generación de valor y no las utilidades como había sido hasta ahora.



Alvaro Ferrada caminaba nervioso por los pasillos de Medick. La ansiedad del presidente ejecutivo y principal accionista de esta empresa de diseño de vestuario, se debía a que ese día conocerían el impacto generado tras la implementación de un nuevo estilo de administración, centrado en la creación de valor (EVA®). No había sido un proceso sencillo y Ferrada no dejaba de cuestionarse ¿habrá sido una buena opción?

Medick era una marca reconocida. Su nombre era sinónimo de vestir elegante, moda y calidad. En sus 50 años de vida había logrado mantener una relación muy cercana con sus clientes, en su mayoría líderes de opinión, atletas, empresarios y políticos. Su foco estaba puesto en generar un impacto positivo en el mercado de clientes de altos ingresos y sensibles a la moda.

Debido a lo anterior, habían decidido no enfocarse en la elaboración de productos de mediana calidad, lo cual permitía diferenciarse de sus principales competidores.

El éxito se había transformado en un arma de doble filo, ya que si bien les había generado grandes riquezas, había menoscabado la búsqueda de nuevas oportunidades y el espíritu de innovación.

Durante todos los años que Álvaro Ferrada había estado al mando de la compañía, se había caracterizado por mantener una administración de bajo riesgo, que habiendo sido muy exitosa en el pasado, actualmente estaba presentando ciertas dificultades al generar una cultura de pocos cambios estratégicos.

Hace pocos años habían decidido buscar nuevas oportunidades, es por ello que decidieron vender sus productos al exterior, enfocándose principalmente en Ecuador y Perú. Sin embargo, con el pasar de los meses no se transformaba en una estrategia demasiado agresiva; actualmente los ingresos de mercados externos correspondían al 15% de los ingresos totales de la compañía, en comparación con el 75% de los ingresos que provenían por las ventas nacionales. Además poseían una pequeña línea de negocios enfocada en la venta a Instituciones y la representación de una marca de extranjera.

El mercado chileno se encontraba en una situación compleja desde el punto de vista de la moda, debido a que el poder de negociación de las cadenas había aumentado principalmente por las marcas propias, existencias de productos asiáticos a precios bajos y grandes rebajas de temporada

¡Necesitamos generar innovaciones!

A comienzos del año 2007, Alvaro Ferrada contrató una empresa consultora para que implementara un **sistema de generación de valor** (EVA©) que fomentara el espíritu de innovación en los ejecutivos y mejorara la rentabilidad que habían mantenido por años.

No hay que olvidar, que el número que refleja la creación de valor es sólo el 20% del logro de la meta, el 80% restante depende de las personas y de la gestión que éstas puedan realizar, por lo que la aceptación del cambio por parte de los ejecutivos resultaba clave.

Cuando el sistema se puso en marcha, Alvaro Ferrada no se sentía confiado en el éxito del proyecto, ya que sería muy complicado cambiar la cultura y forma de gestión de la compañía. Sin embargo, la consultora que había contratado le señaló que la solución para lograr un cambio organizacional estructural era generar un modelo de incentivos basado en la creación de valor, y no en las utilidades como había sido hasta entonces. “Excelente idea”, comentó Ferrada.

Sin embargo, la medida no fue aceptada por los ejecutivos. Para la consultora que llevaba a cabo el proceso, ésta era una reacción esperable, debido a que claramente implicaba cambios importantes que afectarían la forma de actuar y gestionar:

Los ejecutivos fueron citados al primer taller, el cual era de vital importancia, debido a que si serían medidos por una nueva herramienta en particular (EVA©), ésta debía ser conocida y comprendida por toda la organización.

Poco a poco, los ejecutivos fueron entendiendo la herramienta. Sin embargo, aún quedaban dudas acerca de la gestión necesaria de cada uno de los gerentes. Para ello, se creó el árbol de valor, herramienta que permitió identificar qué áreas o qué actividades aportaban a la creación de valor, simulando decisiones antes de tomarlas con la finalidad de medir el impacto que éstas causarían.

¡Era la hora! ¿Qué impacto habría significado la administración basada en el valor? Tras unos minutos de silencio, Francisca Fuenzalida, gerente de finanzas, habló en voz alta: “hemos logrado aumentar un 20% la rentabilidad presupuestada. Lo cual se debe a un aumento en las ventas y una disminución en los costos”.

A lo que el gerente de Recursos Humanos tomó la palabra y expresó “A pesar de que al comienzo tuvimos problemas con nuestros colaboradores, la encuesta de clima señala que los problemas han terminado”. Al escuchar estos comentarios, Ferrada respiró tranquilo y señaló “Señores, felicitaciones ¡Misión cumplida!”